

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Saat ini dunia mengalami perubahan yang sangat laju seperti persaingan dan kompetisi antar perusahaan semakin hari menjadi semakin ketat dan termasuk dialami oleh perusahaan. Indonesia secara luas dipandang sebagai raksasa ekonomi masa depan. Saat ini, Indonesia adalah negara ekonomi terbesar ketujuh di dunia dengan paritas daya beli. Pertumbuhan ekonomi yang solid secara konsisten membuat beberapa analis berpendapat itu bisa menjadi ekonomi terbesar kelima di dunia pada tahun 2030 dan keempat segera setelah itu. Berdasarkan nilai tukar pasar, Indonesia berada di peringkat ke-16 di dunia tetapi kemungkinan akan masuk sepuluh besar pada tahun 2030 (Rajah, 2018)

Seiring dengan kemajuan teknologi, terlebih dalam sector industry perbankan yang diyakini akan tumbuh dengan cepat. Sehingga dengan hal ini, industry perbankan akan menghadapi kompetisi yang sangat sengit dan harus menemukan cara untuk selalu bertahan. Tidak menutup kemungkinan pada suatu saat akan muncul banyak perusahaan baru yang memiliki inovasi-inovasi yang belum ada saat ini sehingga akan meninggalkan perusahaan yang masih diam di tempat atau tidak mempunyai inovasi yang baru. Saat ini telah banyak Lembaga keuangan yang mulai mendigitalisasi pelayanannya seperti teknologi *cashless* yang memudahkan para nasabahnya saat melakukan transaksi. Dengan demikian, diharapkan perusahaan akan mampu bertahan bahkan menjadi pemenang dengan inovasi-inovasi baru yang telah mereka ciptakan.

Dengan cepatnya pertumbuhan dan persaingan yang sengit antar perbankan di Indonesia ini, tentunya akan membuat setiap lembaga jasa keuangan untuk memberikan hasil yang terbaiknya agar menjadi unggul di

Indonesia, menuntut perusahaan untuk mengikuti arus perkembangan tersebut. Jika hal ini tidak dilakukan, perusahaan akan mengalami masalah-masalah yang ada dan memperlambat dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga dalam hal ini, sumber daya manusia menjadi aspek yang penting bagi suatu organisasi atau perusahaan karena sumber daya manusia dituntut untuk berkinerja dengan baik dalam menjaga dan meningkatkan kualitas perusahaan. Selain itu, sumber daya manusia juga diharapkan dapat memadai dan memiliki kemampuan agar dapat bersaing dan bertahan di antara sengitnya persaingan. Di dalam sebuah perusahaan, sumber daya manusia dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan agar berhasil mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan.

Di dalam sumber daya manusia, terdapat individu-individu yang memiliki kepentingan sendiri, keinginan, latar belakang pendidikan, jenis kelamin dan usia yang berkumpul di dalam perusahaan. Karena itu diperlukan *job description* agar mereka melakukan tanggung jawab masing-masing kepada perusahaan. Hal ini diperlukan karena perusahaan tidak dapat mengontrol para sumber daya manusia seperti mesin yang bersifat pasif sehingga bisa sepenuhnya diatur. Maka dari itu karyawan diatur untuk dapat meningkatkan kinerjanya agar tujuan organisasi tercapai dan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi yang sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi, pemimpin merupakan suatu orang yang penting karena dengan adanya seorang pemimpin ataupun manajer yang baik adalah seorang pemimpin yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga kinerja yang tinggi dapat diraih oleh individu atau kelompok yang bekerja. Salah satu upaya untuk mencapai tujuan perusahaan adalah perusahaan yang meningkatkan kinerja para pegawainya.

Kinerja karyawan di dalam perusahaan akan sangat mempengaruhi bagaimana kegiatan di dalam perusahaan itu sendiri. Jika kinerja karyawan tersebut baik, itu merupakan suatu awal dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga bagi perusahaan yang menginginkan tujuan perusahaannya tercapai dengan baik, maka perusahaan harus mengupayakan kinerja para karyawannya dengan baik. Setiap perusahaan pasti mempunyai tujuan-tujuan yang ingin dicapai, untuk mencapai atau merealisasikan tujuan tersebut setiap perusahaan harus pintar dan berhati-hati dalam memilih strategi, terutama perencanaan sumber daya manusia yang pada dasarnya difokuskan pada langkah-langkah yang diambil oleh manajemen. Untuk ketersediaan pekerja tetap untuk menduduki posisi dan waktu yang tepat guna mencapai tujuan dan berbagai sasaran atau target yang ditetapkan.

Sumber daya manusia dalam perusahaan tidak boleh diabaikan oleh perusahaan. Meningkatnya persaingan di dunia kerja memaksa perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja, sehingga nantinya dapat mencapai tujuan perusahaan yang dapat memberikan profit atau keuntungan, dan bermanfaat bagi masyarakat. Untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif, tentunya diperlukan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja yang berkualitas tinggi dan sesuai dengan bidang yang diperlukan pada saat ini. Jika perusahaan ingin meningkatkan produktivitas di dalam perusahaannya, maka perlu melakukan suatu kegiatan yaitu penempatan pekerja atau karyawan yang memiliki tingkat kompetensi berbeda-beda. Dikarenakan terdapat perbedaan kemampuan. Hal ini ditentukan berdasarkan hasil rekrutmen dan kualifikasi perusahaan. Bahkan untuk promosi jabatan itu sendiri dapat ditentukan berdasarkan penunjukan pekerjaan itu sendiri. Penempatan kerja adalah salah satu faktor terpenting yang tidak boleh perusahaan abaikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Jika perusahaan menempatkan karyawan yang salah di tempat yang bukan keahlian mereka atau mereka tidak memiliki keahlian dalam bidang tersebut, kinerja karyawan tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal sehingga tujuan

perusahaan tidak efisien dan juga tidak efektif. Maka dari itu, guna mencapai kinerja karyawan yang maksimal, maka penempatan karyawan sesuai dengan bidang dan keahliannya sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sehingga perusahaan harus sadar bahwa hal ini sangat penting.

Selain itu, salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam memacu semangat karyawan sehingga meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan *Imbalan* dan *Hukuman* yang didasarkan pada pencapaian kinerja karyawan. Berarti bahwa setiap peningkatan kinerja karyawan diberikan penghargaan oleh perusahaan dengan tujuan memotivasi para karyawan agar selalu meningkatkan kinerjanya. Beberapa individu mungkin bekerja dengan baik karena ingin mencapai *Imbalan* atau penghargaan, namun yang lainnya mungkin melakukan kinerja dengan baik dikarenakan takut akan mendapatkan *Hukuman* atau hukuman.

Dengan adanya *Imbalan* dan *Hukuman* diharapkan karyawan akan lebih berkualitas dan bertanggungjawab dengan tugas-tugas yang telah diberikan. Meskipun penghargaan dan hukuman adalah dua hal yang bertentangan, mereka saling terkait dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja. *Imbalan* dan *Hukuman* merupakan factor internal kinerja sehingga termasuk dalam unsur yang penting dalam dalam penciptaan rendah atau tingginya kinerja karyawan. *Imbalan* atau penghargaan adalah salah satu metode yang digunakan untuk memotivasi seseorang untuk melaksanakan tanggungjawabnya sehingga dapat meningkatkan kinerja. *Imbalan* dan *Hukuman* juga termasuk dalam upaya perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dikarenakan perubahan lingkungan yang selalu berubah, sehingga strategi *Imbalan* dan *Hukuman* diadakan.

Imbalan adalah sebagai bonus atau hadiah yang diberikan atas prestasi atau kinerja seseorang. Pemberian *Imbalan* pada setiap orang harus sesuai dengan hak dan kewajibannya. *Imbalan* diberikan jika karyawan tersebut

telah mencapai hasil kinerjanya sesuai dengan matriks yang berlaku di dalam perusahaan. Pemberian *Imbalan* bukan hanya diberikan menggunakan uang saja, melainkan pengakuan atas hasil kinerjanya dan penilaian kinerja yang telah dicapai, dan kesempatan belajar untuk menambah pengetahuan dan skill dari individu tersebut. Dengan adanya *Imbalan*, diharapkan akan memberikan motivasi kepada para karyawan agar selalu meningkatkan kinerjanya dalam bekerja. Karena dengan adanya *Imbalan*, karyawan yang berprestasi akan merasa dihargai oleh perusahaan dan terus menjaga kinerja yang telah ia capai dan ditingkatkan. Selain adanya system *Imbalan*, system *Hukuman* atau Hukuman juga diperlukan oleh perusahaan untuk menertibkan para karyawannya agar selalu sesuai dengan tata tertib yang berlaku di dalam suatu perusahaan dan tidak mengganggu karyawan yang lain.

Pasal mengenai *Imbalan* dikolaborasikan dengan peraturan perusahaan sehingga lahir Perjanjian Kerja Bersama. Pemberian *Imbalan* akan diberikan berdasarkan penilaian kinerja, di mana bila kinerja karyawan itu baik maka akan diberikan *Imbalan* sesuai aturan di unit masing-masing. Pernah terdapat pengaduan bahwa *Imbalan* beberapa karyawan tersebut belum diberikan sehingga dia mempertanyakan hak-haknya dan baru kemudian diproses. Tentunya jika hak-hak mereka tidak dipenuhi, dapat membuat produktivitas mereka menurun dan pada akhirnya berimbas pada menurunnya kinerja karyawan.

Tentunya, *Hukuman* ini diberikan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap yang berlaku di perusahaan. Pengenaan Hukuman bisa karena karyawan melanggar aturan, tidak melaksanakan perintah, tidak disiplin karena mereka sering bolos atau selalu datang terlambat, diberi teguran, pemutusan bonus, atau yang paling parah diberhentikan. Sama dengan *Imbalan*, pemberian *Hukuman* juga harus adil dan sesuai fakta bahwa karyawan tersebut melakukan pelanggaran, bukannya langsung menuduh tanpa bukti yang jelas. Setelah bukti-bukti konkrit dinyatakan

benar dan sesuai dengan yang karyawan itu lakukan, pemberian *Hukuman* ini dapat dilakukan.

Dasar pemberian *Hukuman* adalah Perjanjian Kerja Bersama dengan penilaian menggunakan penilaian kinerja. Selain itu, perusahaan mempunyai matriks sanksi di mana sanksi akan diberikan sesuai dengan kriteria yang terdapat di matriks, mulai dari pelanggaran ringan yakni teguran dan bagi pelanggaran berat bahkan bisa diberikan SP3 (Surat Penghentian Penyidikan Perkara) bahkan dipolisikan jika sudah mencemari nama perusahaan. Untuk *Hukuman* dalam kinerja, hasil tersebut di bawah standar yang telah ditentukan atau tidak mencapai target, maka akan diberikan *Hukuman*. Sehingga bagi karyawan yang tidak memenuhi target akan diberikan teguran dan pelatihan dengan harapan akan mencapai target di kemudian hari. Namun jika karyawan tersebut tidak lulus pelatihan, maka akan dipindahkan ke tempat lain atau unit lain. Lalu terdapat pemberian sanksi yang tidak sesuai dengan yang karyawan lakukan. Sehingga dalam hal ini dibutuhkan penyelesaian oleh pihak internal.

Pemberian *Imbalan* dan *Hukuman* ini harus dilakukan secara layak dan adil kepada karyawan. Perusahaan tidak dapat memberikan *Imbalan* atau *Hukuman* hanya karena berdasarkan suka atau tidak suka terhadap karyawan tersebut. Pemberian *Imbalan* dan *Hukuman* yang tidak layak dan tidak adil bisa menyebabkan kecemburuan social yang muncul di antara para karyawan sehingga yang mengarah pada hubungan kerja negatif yang berdampak pada kinerja karyawan. Jika karyawan memperoleh penghargaan atau *Imbalan* karena telah mencapai hasil kerja yang baik, semakin besar kemungkinan karyawan untuk mengulangi prestasi yang telah ia capai. Pemberian *Imbalan* atau penghargaan akan membuat karyawan selalu bersemangat dalam meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja. Diharapkan dengan meningkatnya produktivitas, hal ini akan meningkatkan laba perusahaan dan tercapainya tujuan perusahaan, dengan

tingginya laba perusahaan maka kesejahteraan para karyawannya juga meningkat.

Lalu, semakin sering karyawan tersebut mendapatkan *Hukuman* atau Hukuman, maka besar kemungkinan karyawan tersebut melakukan tindakan yang sesuai dengan yang berlaku di perusahaan dan karyawan tersebut mengurangi pelanggaran yang telah dia lakukan. Selain itu pelaksanaan *Hukuman* atau Hukuman juga diperlukan guna menertibkan agar tidak mengganggu karyawan yang lain. Pelaksanaan Hukuman dapat dilakukan tanpa menyinggung perasaan karyawan tersebut dengan tidak menegurnya di ruang kerja dan dihadapan rekan kerjanya. Tujuan pemberian *Hukuman* adalah menyadarkan karyawan atas kesalahan-kesalahan yang telah ia lakukan.

Pemberian *Imbalan* dan *Hukuman* juga tidak membedakan terhadap gender terlebih jika mereka melakukan pekerjaan yang sama. Sesuai dengan penjelasan di atas bahwa pemberian *Imbalan* dan *Hukuman* adalah langkah yang dilakukan oleh perusahaan agar meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, dan Hukuman diperlukan untuk menghindari penyimpangan dari tata tertib yang berlaku di perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, dengan ini peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Imbalan* dan *Hukuman* terhadap Kinerja Karyawan”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, permasalahan yang dapat dirumuskan adalah:

1. Apakah pengaruh *Imbalan* terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pengaruh *Hukuman* terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah pengaruh *Imbalan* dan *Hukuman* terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Imbalan* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Hukuman* terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Imbalan* dan *Hukuman* terhadap kinerja karyawan.

D. Kebaruan Penelitian

Terdapat banyak penelitian-penelitian yang sudah dilakukan dengan *imbalan* dan *Hukuman*, namun dalam setiap penelitian, terdapat perbedaan yang menjadikannya ada kebaruan dalam penelitian tersebut. Berikut adalah beberapa perbedaan di setiap penelitian yang sebelumnya dengan yang diteliti peneliti saat ini:

Penelitian yang dilakukan oleh Amri dengan Judul “Pengaruh *Imbalan* dan *Hukuman* terhadap Kinerja Karyawan pada KSP Balokota Kota Palopo” Tahun 2019 (Mahasiswa Universitas Andi Djemma). Perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada teknik pengumpulan data yang digunakan, objek penelitian, jenis data. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, kuesioner, dan wawancara. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan observasi dan kuesioner. Lalu jenis data pada penelitian tersebut adalah data kualitas dan kuantitatif, lalu jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Selanjutnya objek dalam penelitian tersebut adalah anggota Koperasi, sedangkan dalam penelitian ini adalah karyawan Bank.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Robbi Satria Pratama pada tahun 2019 dengan Judul “Pengaruh *Imbalan* dan *Hukuman* terhadap Kinerja Karyawan (Studi Restoran Puti Buana Pekanbaru). Perbedaan penelitian

sebelumnya dengan penelitian saat ini terletak pada indikatornya. Dalam penelitian Robbi dkk., Indikator yang digunakan adalah: Kinerja karyawan dengan indikator: kuantitas, kualitas, ketepatan dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, kehadiran karyawan, dan kerja sama. Sedangkan dalam penelitian saat ini menggunakan indikator kinerja karyawan: Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan Efektivitas. Sedangkan dalam penelitian saat ini menggunakan indikator *imbalan*: *imbalan intrinsik* dan ekstrinsik.

Selanjutnya penelitian oleh Agung Dwi Nugroho dengan judul “Pengaruh *Imbalan* dan *Hukuman* terhadap *Kinerja Karyawan PT Business Training and Empowering Management* Surabaya” Tahun 2015. Perbedaan dalam penelitian sebelumnya dengan penelitian saat ini adalah dalam penelitian oleh Agung, menggunakan metode sensus, sedangkan dalam penelitian saat ini menggunakan metode survei. Teknik pengumpulan data pada penelitian sebelumnya adalah wawancara dan kuesioner, sedangkan dalam penelitian saat ini menggunakan kuesioner.

Selanjutnya ada penelitian oleh Adhitomo dan Ismi dengan judul “Pengaruh *imbalan* dan *Hukuman* terhadap kinerja dan motivasi karyawan pada CV Media Kreasi Bangsa” tahun 2018. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian saat ini adalah pada indikator kinerja, variabel, metode penelitian dan teknik analisis data. Indikator kinerja yang digunakan pada penelitian sebelumnya adalah: kualitas pekerjaan, kecepatan, prakarsa, kemampuan dan komunikasi. Lalu terdapat perbedaan variabel yaitu di penelitian sebelumnya terdapat variabel motivasi. Sedangkan di penelitian saat ini tidak ada variabel motivasi. Metode yang digunakan pada penelitian sebelumnya adalah metode *explanatory research* dan menggunakan Teknik analisis data statistik deskriptif dan statistik inferensial. Sedangkan dalam penelitian saat ini menggunakan metode survei dengan pendekatan regresi linear berganda.

Selanjutnya penelitian oleh Faisal Arif Pratama dkk. Dengan judul “Pengaruh *Imbalan* dan *Hukuman* terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja

Karyawan” tahun 2015. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian saat ini adalah variabel, metode penelitian dan analisis data. Pada penelitian selanjutnya, terdapat empat variabel yaitu *imbalan*, *Hukuman*, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Sedangkan pada penelitian saat ini hanya menggunakan tiga variabel saja dan tidak ada variabel kepuasan kerja. Lalu pada penelitian sebelumnya menggunakan analisis jalur dan analisis deskriptif. Sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan regresi linear berganda. Lalu penelitian sebelumnya menggunakan *explanatory research*. Sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan metode survei.